

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних та семінарських занять з курсу  
«Стратегічне управління підприємством»  
для студентів спеціальностей  
7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства”  
усіх форм навчання

Затверджено редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол №2 від 24.12.2014

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2015

**Методичні вказівки** до практичних та семінарських занять з курсу «Стратегічне управління підприємством» : для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства” усіх форм навчання / уклад. С. В. Глухова. – Харків : НТУ «ХП», 2015. – 28 с.

Укладач С. В. Глухова

Рецензент С. О. Васильцова

Кафедра економіки і маркетингу

## **Зміст**

Вступ.....	4
Заняття 1. Предмет та завдання стратегічного управління.....	5
Заняття 2. Зміст та структура процесу стратегічного управління.....	8
Заняття 3. Етапи реалізації стратегії підприємства.....	10
Заняття 4. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегії.....	11
Заняття 5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.....	14
Заняття 6. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.....	16
Заняття 7. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві та учасники процесу впровадження змін.....	18
Заняття 8. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури підприємства.....	22
Список літератури.....	25

## ВСТУП

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідності швидко реагувати на зміни ситуації, яка не завжди сприяє розвитку підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати, змінювати структуру виробництва й управління, розробляти і впроваджувати нові види продукції, планувати обсяги виробництва, інвестиції та прибутки з метою досягнення найбільшого ефекту, забезпечення інвестування у підприємство в довгостроковій перспективі.

Метою курсу є формування у фахівця-економіста сучасного стратегічного мислення, глибокого комплексного розуміння проблем стратегічного управління діяльністю підприємств за сучасних умов ринкової економіки України та опанування навичками практичного розв'язання стратегічних проблем під час реалізації стратегії підприємства.

Методичні вказівки призначені для закріплення теоретичних положень концепції стратегічного управління та набуття практичних навичок управління змінами на підприємстві у довгостроковій перспективі.

Мета практичних занять: закріплення студентом набутих теоретичних знань, формування навичок раціонального керування підприємством як відкритою системою, побудови оптимальної стратегічної організаційної структури, забезпечення підприємства стратегічними ресурсами, формування його організаційної культури та управління стратегічними змінами.

Практичні заняття полягають в аналізі теоретичних аспектів сутності стратегічного управління, концепцій і тенденцій стратегічних змін, методології подолання опору стратегічним змінам, а також набутті та закріпленні практичних навичок щодо основних підходів управління підприємством на основі раціональних змін.

## ЗАНЯТТЯ 1 (2 години)

### Тема 1. Предмет та завдання стратегічного управління

#### Зміст заняття

1. Місце стратегічного управління у системі менеджменту підприємства.
2. Еволюція задач та системних рішень.
3. Еволюція сутності поняття «стратегічне управління».
4. Основні задачі стратегічного управління.

#### Завдання 1. Запитання для обговорення

1. Обґрунтуйте, яким чином зростання нестабільності зовнішнього середовища впливає на еволюцію систем загальнофірмового управління підприємств.
2. Схема руху підприємства від стратегічного до оперативного управління.
3. Схема руху підприємства від оперативного до стратегічного управління.

#### Завдання 2. Дайте правильну відповідь

1. Управління у період, коли важливі проблеми з'являються настільки швидко, що їх не можна передбачити, є:
  - а) управлінням у період епохи масового виробництва;
  - б) управлінням у період епохи масового збуту;
  - в) стратегічним управлінням;
  - г) плануванням у період загострення конкуренції.
2. Період, коли маркетинг складався із пропозиції стандартного продукту за найменшою ціною, це є:
  - а) епоха масового виробництва;
  - б) епоха масового збуту;
  - в) період після Першої світової війни;
  - г) період після Другої світової війни.

3. Період, коли головною стратегією підприємства було забезпечення організації виробництва за заявою найбільшої частини ринку, а конкурувати означало поглинати, це є:

- а) епоха масового виробництва;
- б) епоха масового збуту;
- в) період після Першої світової війни;
- г) період після Другої світової війни.

4. Період, коли головною метою підприємства було забезпечення ринку диференційованою продукцією, це є:

- а) епоха масового виробництва;
- б) епоха масового збуту;
- в) період після Першої світової війни;
- г) немає правильної відповіді.

5. Період, коли головною проблемою підприємства стало створення нових ринків, це є:

- а) епоха масового збуту;
- б) постіндустріальна епоха;
- в) період після Першої світової війни;
- г) період після Другої світової війни.

6. Епохи зміни умов підприємницької діяльності відповідно історичної ретроспективи:

- а) епоха масового збуту;
- б) постіндустріальна епоха;
- в) епоха масового виробництва.

7. Фази еволюції систем планування (відобразити відповідно в історичній ретроспективі):

- а) екстраполятивне планування;
- б) фінансове планування;

- в) стратегічне планування;
- г) стратегічне управління.

8. Системи загальнофірмового управління еволюціонували у такому порядку:

- а) управління на основі передбачення змін;
- б) управління на основі контролю за виконанням;
- в) управління на основі гнучких екстрених рішень;
- г) управління на основі екстраполяції.

9. Ознаки характеристик історичної еволюції умов діяльності фірм (додати характеристику, якої не вистачає):

- а) зовнішні загальнополітичні чинники;
- б) чинники товарних ринків;
- в) географічні чинники;
- г) \_\_\_\_\_.

10. Додати систему загальнофірмового управління в еволюційному ряді:

- а) управління на основі контролю за виконанням;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) \_\_\_\_\_.

### **Теми рефератів**

- 1. Сутність системи управління підприємством.
- 2. Характеристики нестабільності середовища функціонування підприємства.
- 3. Основи довгострокового управління підприємством.
- 4. Принципи вибору системи управління підприємства.

### **ЗАНЯТТЯ 2 (2 години)**

#### **Тема 2. Зміст та структура процесу стратегічного управління**

## **Зміст заняття**

1. Характеристика процесу стратегічного управління.
2. Особливості стратегічного управління.
3. Цикл стратегічного управління.

### **Завдання 1.** Запитання для обговорення

1. Обґрунтуйте наявність загальних рис у різних складних відкритих системах. Наведіть приклади.
2. Обґрунтуйте наявність рис, що відрізняють складні відкриті системи. Наведіть приклади.
3. Чим відрізняються звичайні ресурси підприємства від стратегічних ресурсів підприємства?
4. Обґрунтуйте послідовність етапів процесу стратегічного управління.
5. Наведіть приклади циклів стратегічного управління.

### **Завдання 2.** Дайте правильну відповідь:

1. Стратегічне управління – це управління на основі:
  - а) контролю;
  - б) екстраполяції;
  - в) передбачення;
  - г) гнучких екстрених рішень.
2. Екстраполятивне планування – це управління в умовах:
  - а) коли темп зміни прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
  - б) коли багато важливих проблем виникає настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити;
  - в) коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них;
  - г) немає правильної відповіді.



3. Стратегічне планування – це управління в умовах:

- а) коли темп зміни прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
- б) коли багато важливих проблем виникає настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити;
- в) коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них;
- г) немає правильної відповіді.

4. Стратегічне управління – це управління в умовах:

- а) коли темп зміни прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
- б) коли багато важливих проблем виникає настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити;
- в) коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них;
- г) немає правильної відповіді.

5. До особливостей стратегічних ресурсів належить характеристика:

- а) складу фінансових ресурсів;
- б) можливості зміни розташування приміщень;
- в) складу інформаційних потоків;
- г) усі відповіді правильні.

**Завдання 3.** Проаналізуйте переваги та недоліки різних типів управління за формою табл. 2.1.

### **Теми рефератів**

1. Основні принципи розвитку підприємств.

2. Характеристики нестабільності середовища функціонування підприємства.
3. Основні характеристики управління на основі передбачення змін.  
Основні характеристики управління на основі екстрених рішень.

Таблиця 2.1 – Критичний аналіз форм управління підприємством

Форма управління підприємством	Переваги	Недоліки	Інші особливості
Фінансове управління			
Екстраполятивне управління			
Довгострокове планування			
Стратегічне планування			
Стратегічне управління			

### ЗАНЯТТЯ 3 (2 години)

#### Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства

##### Зміст заняття

1. Особливості процесу реалізації стратегії.
2. Необхідні умови успішної реалізації стратегії.
3. Етапи реалізації стратегії.
- 4.

##### Завдання 1. Запитання для обговорення

1. Обґрунтуйте послідовність етапів процесу реалізації стратегії.
2. Обґрунтуйте чинники впливу та їх рівень сили на ефективність реалізації стратегії.

3. Наведіть приклади безрезультатної реалізації стратегії. Визначте чому.
4. Охарактеризуйте особливості кожного з етапів реалізації стратегії.

**Завдання 2.** Побудуйте алгоритм реалізації стратегії фокусування на витратах на підприємстві машинобудівельної галузі.

**Завдання 3.** Побудуйте алгоритм реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві машинобудівельної галузі.

**Завдання 4.** Побудуйте алгоритм реалізації стратегії виживання на підприємстві машинобудівельної галузі.

### **Теми рефератів**

1. Побудова стратегії як динамічний процес.
2. Чинники впливу на процес реалізації стратегії.
3. Типи стратегії та реакції на їх реалізацію.
4. Розробка модульного плану змін.
5. Діагностика готовності підприємства до реалізації стратегії.

### **ЗАНЯТТЯ 4 (2 години)**

#### **Тема 4. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегії**

#### **Зміст заняття**

1. Характеристика функціональних стратегій.
2. Маркетингова стратегія.
3. Стратегія НДДКР.
4. Виробнича стратегія.
5. Стратегія фінансування.
6. Стратегії управління іншими функціональними стратегіями.

#### **Завдання 1.** Запитання для обговорення

1. Обґрунтуйте роль функціональних стратегій у діяльності підприємства.

2. Охарактеризуйте стратегію як план дій окремого підрозділу підприємства.
3. Наведіть особливості функціональних стратегій.
4. Порівняйте типи функціональних стратегій.
5. Сформуйте послідовність дій під час розробки функціональних стратегій.

**Завдання 2.** Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

**Завдання 3.** Відомі такі маркетингові характеристики ринку товарів СОБ №1 : обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні сплачувати високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі як і витрати на маркетинг. Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

### **Теми рефератів**

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

ЗАНЯТТЯ 5 (2 години)

### **Тема 5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства**

## **Зміст заняття**

1. Сутність поняття «розвиток».
2. Необхідність розробки стратегії розвитку.
3. Характеристика процесу ділового розвитку.
4. Стратегії розвитку різних підприємств в умовах змінності оточення.

### **Завдання 1.** Запитання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?
2. Порівняйте форми розвитку підприємства та обґрунтуйте наявність взаємозв'язку цих форм.
3. Обґрунтуйте, що сприяє успішному розвитку підприємства, а що невдалому, та які фактори сприяють, а які перешкоджають роботі щодо розвитку.
4. Порівняйте стратегію розвитку різних за обсягом діяльності підприємств.
5. Обґрунтуйте те, що стратегічні зміни є засобом розвитку.

### **Завдання 2**

Дайте правильну відповідь

1. Процес розвитку сфер відповідальності, систем управління, ініціатив – це:
  - а) ринковий розвиток;
  - б) організаційний розвиток;
  - в) розвиток управління;
  - г) діловий розвиток.
2. Діяльність підприємства, пов'язана з розподілом ресурсів туди, де йому мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу, це:
  - а) ринковий розвиток;
  - б) організаційний розвиток;

- в) розвиток управління;
- г) діловий розвиток.

3. Діяльність підприємства, пов'язана з розширенням кола споживачів (клієнтури), – це:

- а) ринковий розвиток;
- б) організаційний розвиток;
- в) розвиток управління;
- г) діловий розвиток.

4. Гарний результат комерційної діяльності, досягнутої в останній час, – це фактор, який:

- а) допомагає реалізувати стратегії;
- б) сприяє роботі щодо розвитку;
- в) перешкоджає роботі щодо розвитку;
- г) перешкоджає реалізації стратегії.

5. Робота щодо розвитку має значні шанси на успіх, якщо:

- а) програму складено на короткий термін;
- б) вище керівництво підприємства знає про програму розвитку і обов'язково виконує її;
- в) великі зміни в організаційній діяльності здійснюються в межах, створених у минулому;
- г) має місце нечітка організаційна структура.

6. Якщо результати розвитку можна відстежити не відразу, то це:

- а) допомагає реалізувати стратегії;
- б) сприяє роботі щодо розвитку;
- в) перешкоджає роботі щодо розвитку;
- г) перешкоджає реалізації стратегії.

7. Кризова ситуація:

- а) допомагає реалізувати стратегії;

- б) сприяє роботі щодо розвитку;
- в) перешкоджає роботі щодо розвитку;
- г) перешкоджає реалізації стратегії.

**Завдання 3.** Необхідно виконати аналіз двох видів цінних паперів, відповідно до яких отримано інформацію відносно розподілу щотижневої прибутковості (табл. 5.1.). Розрахуйте середньоквадратичне відхилення та дисперсію цих двох показників. Визначте, який розподіл має більше середньоквадратичне відхилення. Визначте поняття розвитку та невизначеності й опишіть, як використовувати імовірнісні показники для їх оцінки.

Таблиця 5.1 – Розподіл щотижневої прибутковості цінних паперів

Цінні папери А		Цінні папери Б	
Імовірність прибутку	Відсоток прибутковості	Імовірність прибутку	Відсоток прибутковості
0,015	0,011	0,001	0,020
0,018	0,015	0,008	0,025
0,045	0,019	0,025	0,030
0,085	0,023	0,082	0,035
0,110	0,027	0,260	0,040
0,189	0,031	0,300	0,045
0,190	0,035	1,189	0,050
0,124	0,039	0,945	0,055
0,080	0,043	0,007	0,060
0,065	0,047	0,002	0,070

### Теми рефератів

1. Стратегія розвитку підприємства.
2. Ключові чинники розвитку підприємства.
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення розвитку підприємства.

4. Сутність ділового розвитку підприємства.
5. Стратегія розвитку різних підприємств в умовах змінності.

## ЗАНЯТТЯ 6 (4 години)

### Тема 6. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

#### Зміст заняття

1. Організація процесу стратегічних змін.
2. Контрольний лист управління стратегічними змінами.
3. Стратегічне управління – управління змінами.
4. Послідовність процесу стратегічних змін.

#### Завдання 1. Запитання для обговорення

1. Які внутрішні та зовнішні зміни визначають тип стратегічних змін підприємства?
2. Яким чином поступові зміни перетворюються на несподівані та навпаки?
3. Що сприяє підвищенню ефективності процесу стратегічних змін?
4. Обґрунтуйте послідовність процесу стратегічних змін.
5. Обґрунтуйте, чому в системі технології втручання велике значення має людський фактор.
6. Яким чином відбувається урахування опору в плані змін?
7. Порівняйте причини індивідуального і групового опорів та опору системи?
8. Яким чином сила опору залежить від послідовності впровадження змін?

**Завдання 3.** За результатами опитування споживачів продукції отримати дані про їх вимоги та спроможність підприємства їх задовольнити (табл. 6.2.). На основі наведених даних побудуйте матрицю «значення продукції/якість виконання» за BZB. Проаналізуйте отримані результати. Які стратегічні зміни необхідно запровадити для зміцнення конкурентної позиції підприємства?



Таблиця 6.2 – Результати опитування споживачів

Середньозважена рейтингова оцінка, %	Характеристики продукції			
	Ціна	Престижність	Технологія	Сервіс
Покупці, що вважають цю характеристику важливою	50	30	70	80
Покупці, які задоволені характеристикою	40	50	80	40

**Завдання 2.** Підприємство випускає продукцію з характеристиками, що наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Характеристика продукції підприємства

Вид товару	Ринкова ситуація		Оцінка товару покупцем		Характеристика виробництва товару	
	Частка ринку	Характеристика ринку	Ставлення до ціни товару	Потреба у товарі	Прибуток (грош.од.)	Обсяг інвестицій
А	0,6	Зростаючий	Прийнятна	Висока	50	400
Б	0,7	Скорочуваний	Висока	Середня	70	500
В	0,5	Зростаючий	Висока	Висока	20	100
Г	0,2	Скорочуваний	Прийнятна	Низька	32	400
Д	0,6	Скорочуваний	Низька	Середня	80	1200
Е	0,2	Зростаючий	Низька	Висока	10	150

Вартість капіталу в плановий період становить 8 %. Побудуйте матрицю «Skandstart», визначте загальну стратегію фірми, яка може бути сформульована за даними матриці. Визначте необхідні підприємству стратегічні зміни.

### Теми рефератів

1. Передумови здійснення стратегічних змін.
2. Методи запровадження стратегічних змін.

3. Ознаки опору змінам та шляхи його подолання.
4. Методи управління опором змінам.
5. Індивідуальні, групові, системні чинники опору змінам.

### **ЗАНЯТТЯ 7 (2 години)**

#### **Тема 7. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві та учасники процесу впровадження змін**

##### **Зміст заняття**

1. Причини та джерела опору.
2. Індивідуальний та груповий опір, а також опір системи.
3. Стилі впровадження змін та моделі подолання опору.
4. Підходи до управління спонтанними змінами через подолання опору.
5. Керівник та його якості під час управління стратегічними змінами.

##### **Завдання 1. Запитання для обговорення**

1. Порівняйте позитивні та негативні риси методів управління змінами у подоланні опору.
2. Порівняйте позитивні та негативні риси різних тактичних заходів щодо подолання опору.
3. Порівняйте позитивні та негативні риси різних стилів проведення стратегічних змін.
4. Охарактеризуйте роль керівника в управлінні стратегічними змінами.
5. Охарактеризуйте якості керівника для ефективно управляти змінами.

##### **Завдання 2. Дайте правильну відповідь**

1. Стиль проведення стратегічних змін, що полягає в наполяганні керівництва на співробітництві під час розв'язання конфлікту при одночасному не дуже сильному наполяганні на прийнятті рішень, вироблених керівництвом, є стилем:
  - а) самоусунення;
  - б) компромісу;
  - в) пристосування;

г) співробітництва.

2. Конкурентний стиль проведення стратегічних змін характеризується тим, що керівництво демонструє:

- а) наполегливість, але в той же час не прагне до пошуку шляху до співробітництва з незгодними членами колективу;
- б) наполегливість і виходить з того, що обов'язково буде переможець і переможений;
- в) наполегливість на реалізації своїх підходів і встановлює відношення кооперації з незгодними членами колективу;
- г) помірне наполягання у виконанні підходів під час розв'язання конфлікту і не дуже прагне до кооперації з тими, хто чинить опір.

3. Метод подолання опору, який має найбільшу ефективність в умовах дефіциту часу, це:

- а) примусове управління змінами;
- б) адаптивне управління змінами;
- в) кризове управління змінами;
- г) метод «акордеона».

4. Кризовий метод управління змінами має переваги за рахунок:

- а) невеликого опору;
- б) великої швидкості здійснення;
- в) пристосування до часу;
- г) усі відповіді правильні.

5. Метод управління змінами, що має назву «акордеона», характеризується таким основним недоліком:

- а) великий тиск часу;
- б) ризик провалу;
- в) повільність;
- г) складність.

6. У загальному вигляді керівництво в сучасному стратегічному управлінні може бути відображене через:

- а) видачу наказів відносно того, що необхідно зробити з метою забезпечення енергії, необхідної для досягнення планових цілей;
- б) видачу директив, налагодження жорсткої вертикалі влади з метою забезпечення енергії необхідної для досягнення цілей;
- в) видачу директив, налагодження співробітництва з метою забезпечення енергії для досягнення цілей;
- г) усі відповіді правильні.

7. Здатність людини групувати елементи знань, якими вона володіє, а також їх новаторські комбінації, надає:

- а) гнучкість мислення;
- б) наполегливість;
- в) творчий підхід;
- г) усі відповіді правильні.

8. Стиль проведення стратегічних змін, який полягає в наполяганні керівництва на співробітництві під час розв'язання конфлікту при одночасному незначному наполяганні на прийнятті рішень, вироблених керівництвом, є стилем:

- а) самоусунення;
- б) компромісу;
- в) пристосування;
- г) співробітництва.

9. Конкурентний стиль проведення стратегічних змін характеризується демонструванням керівництвом:

- а) наполегливості, але водночас не прагне до пошуку шляху до співробітництва з незгодними членами колективу;
- б) наполегливості і виходить з того, що обов'язково повинен бути переможець і переможений;

- в) наполегливості на реалізації своїх підходів і встановлює відношення кооперації з незгодними членами колективу;
- г) помірному наполяганні на виконанні підходів під час розв'язання конфлікту і не дуже прагне до кооперації з тими, хто чинить опір.

**Завдання 3.** У межах системи стратегічного моніторингу підприємства введено моніторинг середньої продуктивності для визначення виду робочої сили. Показники діяльності підприємства подані в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Показники діяльності підприємства

Рік до 31 грудня	Чистий прибуток, ум. од.	Середня продуктивність праці на одну робочу годину, т.
2006	800500	16,2
2007	910100	16,4
2008	922000	17,3
2009	977000	17,4
2010	1050000	17,7
2011	1100000	17,7

Для цього введення також збираються дані про оподаткування за одну годину робочого часу. Під час останніх переговорів профспілка піднімає питання про невідповідність заробітної плати продуктивності праці. Керівництво комбінату так не вважає. При цьому зазначено такі умови: заробітна плата зростає відповідно до щомісячного зростання індексу споживчих цін, що становить в середньому 5 % за рік; мало місце додаткове збільшення на 5 % роздрібних цін з січня 2011р.

Запитання

1. Визначити, яка залежність між щорічним чистим прибутком та середньою продуктивністю робочого часу доцільна для використання під час переговорів.
2. Обґрунтувати відповідь за допомогою відповідних розрахунків.

3. Яким чином повинні змінюватися витрати на робочу силу залежно від випуску продукції?
4. Який стиль керівництва є найдоцільнішим в даній ситуації?
5. Які стратегічні зміни та методи їх впровадження будуть найрезультативнішими в даній ситуації?

### **Теми рефератів**

1. Керівництво в сучасному стратегічному управлінні.
2. Керівник та його якості за умов управління стратегічними змінами.
3. Модель стратегічного рішення.
4. Процес стратегічного задуму.
5. Інституціоналізація управлінської реакції.

### **ЗАНЯТТЯ 8 (2 години)**

#### **Тема 8. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури підприємства**

#### **Зміст заняття**

1. Концепція організаційного потенціалу.
2. Організаційні аспекти виконання стратегії.
3. Управлінські складові процесу реалізації стратегії.
4. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
5. Проектування структури підприємства.

#### **Завдання 1. Запитання для обговорення**

1. Охарактеризуйте відмінність влади від повноважень.
2. Наведіть перешкоди ефективного делегування, які є найпоширенішими.
3. Обґрунтуйте послідовність дій у розробці організаційної структури.
4. Обґрунтуйте зв'язок, який існує між плануванням і структурою підприємства в цілому.
5. Наведіть основні типи організаційних структур, які найбільш широко використовуються в сучасних умовах.

6. Сформулюйте характеристики, що відрізняють два типи організаційних структур (обрати структури самостійно).

**Завдання 2.** Побудуйте організаційну структуру дивізіонального типу підприємства з виготовлення цукру. Наведіть її переваги та недоліки

**Завдання 3.** Побудуйте організаційну структуру проектного типу науково-дослідного інституту. Наведіть її переваги та недоліки.

**Завдання 4.** Побудуйте організаційну структуру матричного типу багатопрофільного виробничого підприємства. Наведіть її переваги та недоліки.

**Завдання 5.** Дайте правильну відповідь

1. До причин небажання керівників делегувати повноваження не належать:
  - а) підлеглим зручніше спитати керівника, як і що робити;
  - б) відсутність вибіркового контролю для попередження;
  - в) відсутність здібності до керування;
  - г) усі відповіді правильні.
2. До причин небажання підлеглих брати відповідальність не належить:
  - а) відсутність додаткових стимулів за додаткову відповідальність;
  - б) відсутність довіри до здібностей керівництва управляти;
  - в) відсутність повної інформації про необхідні ресурси;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Найкращою структурою є та, яка:
  - а) найкращим чином дозволяє спрямувати зусилля співробітників і за рахунок цього задовольняти потреби споживачів;
  - б) найкращим чином дозволяє досягати мети з високою ефективністю;
  - в) найкращим чином дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем;
  - г) усі відповіді правильні.

4. До факторів, що не впливають на вибір організаційної структури, відносять:

- а) динамізм зовнішнього середовища;
- б) динамізм внутрішнього середовища;
- в) динамізм технології;
- г) усі фактори.

5. Організаційна структура, побудована на основі функціонально-спеціалізованих відділів, – це:

- а) організаційна структура управління за функціональною ознакою;
- б) функціональна організація підприємства за географічною ознакою;
- в) децентралізована лінійна структура управління, орієнтована на функціональні відділи;
- г) усі відповіді правильні.

### **Теми рефератів**

1. Проектування організаційної культури.
2. Система «організаційного розвитку як інструмент стратегічного управління».
3. Структура ділових рішень.
4. Типи організаційних структур, їх переваги та недоліки.
5. Вплив організаційної структури підприємства на реалізацію стратегії.



## Список літератури

### *Основна:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф : пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227с.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2002. – 336с.
6. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О. Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 556с.
7. Пономаренков В. С. Стратегічне управління підприємством. / В. С. Пономаренков. – Х.: Основа, 1994. – 620 с.
8. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л.Д. Забродська. – Х. :Харк. держ. академія технол. та орг. харчування.
9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособ. для вузов. / Н.Н. Тренев. – М. : "Издательство ПРИОР", 2000. – 288 с.
10. Шершньова З.Є., Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.

### *Додаткова:*

1. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 1997. – 195 с.

2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособ. / Э.М. Коротков. – М. : ДеКа, 1997. – 304 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен : пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
4. Попова С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" / С.А. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Манцберг Г. Школы стратегий; пер. с англ / Г.Манцберг, Б.Альстренд, Дж. Лемпел ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Изд-во "Питер", 2000. – 336 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
7. Стерлин А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А. Стерлин, В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 416 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд : пер. с англ. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 924 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М. : ЗАО "Бизнес – школа "Интел-Синтез", 1999. – 448 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296с.
11. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томсон, Д. Стрикленд : пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильяме», 2008. – 928с.
12. Хангер Дж. Основы стратегического менеджмента / Дж. Хангер, Т. Уплен : пер. с англ. – М. : К. : ИТИ-ДАНА, 2008. – 319с.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних та семінарських занять з курсу  
«Стратегічне управління підприємством»  
для студентів спеціальностей  
7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства”  
усіх форм навчання

Укладач: ГЛУХОВА Світлана В'ячеславівна

Відповідальний за випуск: А. І. Яковлєв

Роботу до видання рекомендував Погорєлов М.І.

Редактор І.В.Верстюк

План 2015р/ поз.\_\_\_\_/\_\_\_\_

Підписано до друку \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_ Формат 60 x 84 x 1/16. Папір офсетний

Друк - ризографія Гарнітура Times New Roman

Умно друкуарк .\_\_\_\_ Наклад \_\_\_\_ прим. Зам. №\_\_\_\_ Ціна договірна

---

Видавничий центр НТУ «ХП»

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.

61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних та семінарських занять з курсу  
«Стратегічне управління підприємством»  
для студентів спеціальностей  
7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства”  
усіх форм навчання

Харків  
НТУ «ХП»  
2015